

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB
FACULDADE UNB PLANALTINA - FUP

JÚLIO MACHADO FACCIOLI

**ANÁLISE DO NÍVEL DE SERVIÇO E DA PRODUTIVIDADE DA
DISTRIBUIÇÃO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DE BEBIDAS**

Brasília
2011

JÚLIO MACHADO FACCIOLI

**ANÁLISE DO NÍVEL DE SERVIÇO E DA PRODUTIVIDADE DA
DISTRIBUIÇÃO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DE BEBIDAS**

Relatório final de estágio supervisionado do curso de bacharelado em Gestão do Agronegócio apresentado à Faculdade UnB Planaltina, para a obtenção do título de bacharel em Gestão do Agronegócio.

Orientadora: Vânia Ferreira Roque-Specht

Brasília

2011

Resumo

O presente trabalho propôs-se a analisar o nível de serviço oferecido por uma empresa de bebidas, propiciado pelo processo logístico de distribuição baseado em indicadores de produtividade: jornada líquida da equipe de entrega, número de caixas por caminhão, número de caixas por viagem, devolução em caixas e em notas fiscais. O estudo foi realizado durante o período estágio supervisionado no Centro de Distribuição Direta da Companhia de Bebidas das América, AmBev, em Brasília, e buscou destacar como cada indicador ou meta impacta diretamente sobre o nível de serviço oferecido aos clientes. Para tanto, este estudo apresentou pontos históricos sobre a evolução do tema da logística e realçou considerações importantes sobre logística, logística de distribuição e nível de serviço, visando identificar como é possível maximizar a satisfação do consumidor final e reduzir custos simultaneamente.

Palavras-chave: nível de serviço, logística, Companhia de Bebidas das Américas.

Sumário

	Página
1. Introdução.....	01
1.1 Histórico da AMBEV.....	01
1.2 Objetivos.....	02
1.2.1 Objetivo Geral.....	02
1.2.2 Objetivos Específicos.....	02
1.3 Justificativa.....	03
2. Referencial Teórico.....	04
2.1 Logística.....	04
2.2 Distribuição.....	05
2.2.1 Transporte.....	06
2.3 Nível de Serviço.....	07
3. Experiência Prática.....	09
3.1 Indicadores de Produtividade da Distribuição.....	09
3.1.1 Jornada Líquida.....	09
3.1.2 Número de Caixas.....	10
3.1.3 Devoluções.....	10
4. Análise.....	12
5. Considerações Finais.....	15
6. Referências.....	16

1. Introdução

1.1 Histórico da AMBEV

A Companhia de Bebidas das Américas – AmBev - surgiu em 1999, através da fusão das centenárias cervejarias Brahma e Antarctica. Com o intuito de aumentar sua participação no mercado mundial de bebidas, a empresa passou a adotar uma postura agressiva por meio de movimentos estratégicos de aquisições de concorrentes diretos, como a uruguaia *Cerveceria y Malteria Paysandú*, e pela consolidação de parcerias na região da América do Sul, com destaque para a aliança com a Quilmes (AMBEV, 2011).

Em 2004, a cervejaria belga *Interbrew* assumiu a direção da Braco, grupo que reunia os controladores da AmBev. A combinação entre as duas empresas formou, então, o maior grupo cervejeiro do mundo, dominando 14% do mercado e gerando uma receita combinada de cerca de trinta e cinco bilhões de dólares. Desde 2004 até os dias de hoje, a companhia efetua constantes aquisições de empresas do setor de bebidas em toda a América, resultando na abertura de mercados potenciais como o canadense (AMBEV, 2011). Promoções de marketing atreladas a inovações tecnológicas de produto e processo proporcionaram, em maio de 2010, o prêmio “Destaque Agência Estados Empresas” de melhor empresa da década.

Tratando-se dos impactos dessa união, há de se destacar a ampliação do mix de produtos de qualidade a preços mais acessíveis, a aceleração do ciclo de inovação da empresa e, de fato, a duplicação do número de colaboradores e geração de impostos.

Segundo informações constantes do site da companhia, a AmBev conta atualmente com mais de 40 mil funcionários, sendo 26 mil no Brasil. De ponta a ponta, a cadeia produtiva conta com cerca de seis milhões de pessoas.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Compreender o nível de serviço oferecido aos clientes e a produtividade da distribuição de uma empresa brasileira do setor de bebidas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Acompanhar um dia de operações no Centro de Distribuição Direta;
- Compreender o processo de distribuição compartilhada da empresa;
- Analisar os principais elementos da logística de distribuição da empresa;
- Verificar o atendimento das metas de distribuição.

1.3 Justificativa

Em um cenário global marcado pela competitividade entre empresas internacionalizadas, destacam-se aquelas que conseguem atender às necessidades e expectativas dos consumidores e, ao mesmo tempo, controlar os custos de forma eficiente.

Na busca pela melhoria dos seus processos, o valor atribuído à logística é crescente, sendo esta enxergada como ferramenta capaz de garantir a satisfação dos clientes no que se refere à posse do produto no momento desejado (NOVAES, 2007).

Desta maneira, o papel da distribuição no processo logístico de uma organização merece destaque, visto suas peculiaridades. Tradicionalmente, as etapas de distribuição agregam valor, ligando compradores e vendedores, providenciando meios eficientes de vender e entregar produtos aos clientes (CHING, 2010).

Abordando o atendimento às necessidades dos clientes, a logística é a responsável por assegurar o cumprimento dos compromissos marcados previamente. De modo geral, nível de serviço é o alcance do que foi combinado com o cliente relativo ao horário de entrega, à conformidade de quantidade e qualidade dos produtos do pedido e ao bom atendimento da equipe de entrega.

Dessa forma, o presente trabalho se refere a uma análise do nível de serviço oferecido aos clientes da Companhia de Bebidas das Américas, AmBev, por meio dos resultados do processo de distribuição da empresa. Ao serem observadas as metas diárias para distribuição e entrega, comparando-as com o atingido, é possível medir a eficiência do nível de serviço prestado e, com isso, gerar informações que subsidiem a melhoria do atendimento.

2. Referencial Teórico

2.1 Logística

Existente desde a década de 40, o conceito de logística foi utilizado pelas Forças Armadas norte-americanas. Esteve relacionado a todo o processo de aquisição e fornecimento de materiais durante a Segunda Guerra Mundial, sendo utilizado como ferramenta pelos militares dos Estados Unidos a fim de atender aos objetivos de combate da época.

Novaes (2007) considera logística como a responsável por garantir a posse do produto por parte do consumidor, no momento desejado. Dessa forma, logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

Segundo a ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LOGÍSTICA (2011),

“Logística é uma parte da cadeia de abastecimento que planeja, implementa e controla com eficácia o fluxo e a armazenagem dos bens, dos serviços e das informações entre o ponto da origem e o ponto de consumo destes itens, a fim de satisfazer todas as exigências dos consumidores em geral”.

A responsabilidade operacional da logística está associada com a disponibilidade de matérias-primas, produtos semi-acabados e estoques de produtos acabados, no local onde são requisitados, ao menor custo possível. Para isso, gerenciamento logístico inclui o projeto e a administração de sistemas a fim de controlar o fluxo de materiais e produtos prontos, com o objetivo de fortalecer a estratégia das unidades de negócios da empresa (BOWERSOX & CLOSS, 2001).

De acordo com Kobayashi (2000, p. 17), “o processo relativo ao fluxo dos materiais estende-se da área dos abastecimentos até o cliente final.” Para inovar o fluxo dos materiais são necessárias atividades que vão além das funções básicas de estoque e distribuição. O fluxo de informações tem papel essencial nessa atividade que visa satisfazer os clientes por meio da inovação de processos.

A evolução do conceito de logística e também de sua aplicabilidade nas empresas é evidenciada pela progressiva importância dada à área em termos de investimento em

tecnologias e recursos humanos. Especialmente em organizações de grande porte, a logística é dividida em três subáreas: operações do armazém (responsável pelo controle do estoque e carregamento das cargas), distribuição (incumbida de realizar as entregas) e controle (responsável por auditar o armazém e a distribuição com *feedbacks* instantâneos sobre as operações em andamento).

2.2 Distribuição

Referindo-se à logística de distribuição, Ching (2010) trata das relações empresa-cliente-consumidor, na qual a distribuição física do produto acabado até os pontos de venda ao consumidor deve ser marcada pela pontualidade e precisão dos pedidos.

Ao abordar a transferência de produtos entre a fábrica e um centro de distribuição, Novaes (2007) afirma ser ideal a lotação completa do veículo utilizado no transporte. Os ganhos se dão na esfera de custos: (a) sendo o veículo maior, reduz-se o custo por unidade transportada; (b) por ser mais homogênea, a carga é mais bem alocada dentro do caminhão; (c) operações intermediárias custosas de movimentação de cargas são eliminadas.

O sistema de distribuição física de produtos é formado por componentes essenciais, a destacar: instalações fixas (centros de distribuição, armazéns), estoque de produtos, veículos, informações, *hardware* e *software*, custos e pessoal. Este sistema pode ser resumido em duas configurações básicas:

- Distribuição “um pra um”, na qual o veículo é totalmente carregado no depósito da fábrica ou em um centro de distribuição e transporta a carga para outro ponto de destino, podendo ser outro CD, uma loja ou outra instalação qualquer.
- Distribuição “um para muitos” ou compartilhada, onde o veículo é carregado no CD com mercadorias destinadas a diversos pontos de vendas ou clientes e executa o roteiro de entregas predeterminado.

Novaes (2007) destaca que, na distribuição compartilhada, é muito difícil carregar o veículo até a sua capacidade máxima, como ocorre no caso da distribuição do tipo “uma pra um”. Isso ocorre devido à obrigação de carregá-lo na ordem inversa das entregas, impedindo a otimização do arranjo interno da carga no caminhão.

O processo de distribuição compartilhada possui diversos elementos básicos, dos quais vale ressaltar:

- Divisão da região a ser atendida em zonas de entrega;
- Distância entre o CD e a região de entrega;
- Velocidades operacionais médias (até a região e dentro da região);
- Tempo de para em cada ponto de venda;
- Tempo de ciclo (tempo de completar um roteiro e voltar ao depósito);
- Frequência das visitas aos clientes (diária, duas vezes por semana, todos os dias da semana etc.);
- Quantidade de mercadoria (podendo ser medida em toneladas, paletes, caixas) a ser entregue em cada rota;
- Densidade da carga;
- Dimensões das unidades transportadas;
- Valor unitário;
- Grau de fragilidade;
- Grau de periculosidade;
- Compatibilidade entre produtos de natureza diversa;
- Custo global.

A base principal da distribuição, seja ela “um pra um” ou compartilhada, é o transporte. A análise dos elementos básicos da distribuição compartilhada de Novaes (2007) ilustra a presença do transporte em todos os aspectos, sendo este a ferramenta de manuseio na qual os gerentes e coordenadores de distribuição conseguem entregar os pedidos e controlar o orçamento logístico da empresa.

2.2.1 Transporte

O transporte é um dos elementos mais visíveis das operações logísticas, e tem duas funções principais: a movimentação de produtos e a estocagem de produtos (BOWERSOX & CLOSS, 2001).

Considerando essas duas funcionalidades, Bowersox e Closs (2001) destacam os princípios do transporte. O primeiro se refere à economia de escala, que é obtida com a diminuição dos custos de transporte por unidade de peso com cargas maiores. As economias de escala existem porque as despesas fixas de movimentação de uma carga podem ser diluídas por um maior peso da carga. Assim, uma carga mais pesada permite que os custos sejam distribuídos por unidade de peso. O segundo princípio do transporte é a economia de distância

e tem como característica a diminuição dos custos de transporte por unidade de distância na medida em que a distância aumenta. Dessa forma, distâncias mais longas permitem que a despesa fixa seja distribuída por mais quilômetros, resultando em taxas menores por quilômetro.

A fim de manter o foco em suas competências principais, grandes empresas têm buscado através da terceirização do transporte, incluir transportadoras logísticas em suas operações de abastecimento e distribuição. Espera-se com isso, que o diferencial competitivo de uma empresa contratada com foco exclusivo em transportes seja capaz de atender às exigências dos clientes da empresa contratante, assegurando os melhores níveis de serviço aos consumidores finais.

2.3 Nível de serviço

O transporte e a entrega exercem um influxo relevante no serviço aos clientes. As operações de entrega da mercadoria aos clientes devem ser confiáveis, desenvolvidas rapidamente e no lugar estabelecido (KOBAYASHI, 2000).

Das diversas definições sobre os serviços englobados na logística, Lambert e Stock (1993) *apud* SILVA (2008) trazem a idéia de serviço ao cliente como um resultado do sistema logístico de operações alinhadas.

Tratando-se deste conceito, é necessário observar as peculiaridades intrínsecas no processo de distribuição e entrega. O objetivo principal da distribuição física é o de levar os produtos certos para os lugares certos, no momento certo e com nível de serviço desejado, pelo menor custo possível. Dessa forma, o foco na redução de custos se torna antagônico à garantia de um excelente nível de serviço (NOVAES, 2007).

Kobayashi (2000) reforça que as empresas, ao buscarem maximizar a satisfação dos clientes por meio da melhora do nível de serviço, correm riscos de aumentar os custos da distribuição física. Se essas organizações aderem às solicitações de entregas frequentes, em horários flexíveis e com baixo volume de carga, estão suscetíveis a altos custos de transporte e entrega.

Para mensurar o nível do serviço ao cliente, Bowersox e Closs (2000) identificam três fatores fundamentais de prestação de serviço básico: disponibilidade, desempenho e confiabilidade.

A disponibilidade é a capacidade de ter o produto em estoque no momento certo em que ele é desejado pelo cliente. Para assegurar esse fator de prestação de serviço, a prática mais comum é a armazenagem de estoque em antecipação aos pedidos dos clientes, incluindo a política de estoque de segurança da empresa.

Já o desempenho operacional envolve o comprometimento logístico com o prazo de execução esperado, com uma variação máxima aceitável. Ou seja, esse fator está relacionado à pontualidade da entrega, caracterizada pela velocidade do ciclo de atividades, pela consistência (cumprimento de compromissos de entrega pontual no decorrer do tempo) e pela flexibilidade (capacidade de lidar com solicitações inesperadas).

A confiabilidade é um fator fundamental da qualidade em logística, visto que é a capacidade de manter níveis de disponibilidade de estoque e de desempenho operacional planejados. Além dos padrões de serviço, esse fator inclui a disposição de subsidiar o cliente com informações precisas sobre as operações de carregamento e entrega, ou seja, o *status* do pedido.

3. Experiência prática

A AmBev reconhece a logística como um dos pontos estratégicos para assegurar sua competitividade e manter-se como líder do mercado brasileiro de bebidas. Para tanto, a empresa tem metas rigorosas definidas para cada componente da logística: armazém, controle e distribuição.

Tratando da distribuição da empresa, observa-se que os indicadores de produtividade de jornada líquida, de números de caixas e de devoluções, têm foco na eficiência da utilização dos recursos disponíveis sem prejudicar o nível de serviço ideal. Tais indicadores estão relacionados à redução de custos, ao aumento de volume das entregas e ao aprimoramento do atendimento aos clientes no menor tempo possível.

3.1 Indicadores de produtividade da distribuição

3.1.1 Jornada Líquida

O indicador de jornada líquida compreende o tempo de liberação, o tempo em rota e o tempo interno. Deve totalizar 10h20.

O tempo de liberação deve ser de 30min, englobando a reunião matinal diária com as equipes de entrega (um motorista e dois ajudantes) e o tempo de conferência e saída dos veículos na portaria (a conferência da carga é realizada por conferentes e motoristas, visando garantir a conformidade dos pedidos a serem entregues no dia).

O tempo em rota é a soma do tempo de deslocamento até a região a ser atendida mais o tempo de entrega. Adiciona-se também uma hora de almoço da equipe de entrega. A meta do tempo em rota é de 9h20.

O tempo interno compreende a prestação de contas física (conferência do retorno de vasilhames, caixas e barris de chope) e financeira (referente ao pagamento dos pedidos, podendo ser em dinheiro, boleto bancário, cheque e etc.). Deve ser feito em 30min.

A meta de jornada líquida tem impactos diretos sobre o nível de serviço, à medida que visa limitar o trabalho em demasia da equipe de entrega. Jornadas que excedem o horário proposto geram estresse e desgaste físico dos colaboradores, o que pode prejudicar a qualidade do atendimento no dia seguinte. Outro objetivo relevante desse indicador é evitar que entregas sejam realizadas ao anoitecer, período que os pontos de venda começam a atender os consumidores finais (com destaque para bares e restaurantes).

3.1.2 Número de caixas

Esse indicador é composto pelas seguintes metas:

1. Drop Size (META: 13,82): é o pedido médio por cliente. O cálculo do *drop size* é a divisão do total de caixas carregadas pelo número total de entregas. Esse é um indicador importante e tem impactos importantes na produtividade. O aumento do *drop size* ajuda no crescimento do número de caixas carregadas (produção), contribui na redução da jornada e diminui o tempo fixo de entrega (atividades comuns nas entregas: descer do caminhão, conferir notas fiscais, realizar o baldeio de mercadoria e etc.).
2. Caixa/Viagem (META 334): é o número de caixas a serem entregues pela quantidade de viagens a serem realizadas para realizar as entregas. Em casos específicos utilizam-se carretas com capacidades maiores, de cerca de 20 paletes, em entregas para clientes que demandam altos volumes como, por exemplo, sub-distribuidores. Essa estratégia visa aumentar o indicador.
3. Caixa/Caminhão: indica se os responsáveis pela distribuição e o roteirizador estão sendo produtivos em relação à utilização da frota de veículos, considerando que a remuneração da transportadora terceirizada se dá em custos fixos (cada caminhão disponibilizado tem um custo fixo, sendo utilizado ou não) e custos variáveis (é pago quando o veículo entra em atividade).
4. Drop Down: é uma ferramenta estratégica para administrar os resultados de *drop size* e jornada líquida. O *drop down* é uma modalidade específica de entrega, na qual um caminhão menor é incumbido de efetuar muitas entregas de baixo volume em regiões distantes e distintas. A utilização do *drop down* permite que os caminhões das rotas convencionais não tenham que atender pontos de vendas de baixo volume, reduzindo o número de entregas e conseqüentemente, auxiliando na meta de jornada líquida.

3.1.3 Devoluções

As metas de devoluções são bastante rigorosas, já que a companhia enxerga que quando há devolução, o ponto de venda não foi abastecido e provavelmente faltará produto.

A indisponibilidade de um tipo ou marca de bebida é um fator grave quando se trata de nível de serviço, visto que é uma oportunidade do concorrente oferecer outro produto e

conquistar os consumidores finais. No que tange à produtividade, devoluções significam recursos mal utilizados que não geraram benefício para a empresa, ou seja, são prejuízos.

Esse indicador é medido em:

- Devolução em Caixas (META: 1,5% das caixas dos pedidos do dia);
- Devolução em Notas Fiscais (META: 3,5% das notas do dia).

4. Análise

A seguir, estão descritas as análises dos resultados da logística de distribuição do Centro de Distribuição Direta da AmBev, em Brasília, através de um comparativo dos índices alcançados nos dias 29 e 30 de novembro:

INDICADOR	META	REAL 29/11	REAL 30/11
Jornada Líquida	61,20%	90,91%	58,18%
<i>Drop Size</i>	13,82	12,40	10,84
Caixa/Viagem	334	322	321
Devolução em Caixas	1,50%	0,67%	1,55%
Devolução em Notas Fiscais	3,50%	1,60%	2,57%

À primeira vista, observa-se que os resultados da terça-feira, dia 29 de novembro, foram melhores em relação aos do dia seguinte. Considerando que a distribuição da AmBev acontece em D+1 após o pedido, as vendas do dia 28 totalizaram 19.481 caixas. Já as vendas do dia 29 foram de 21.978 caixas, o que explica a diferença dos resultados. Outro aspecto que prejudicou os resultados do dia 30 de novembro foi o *list* dos pontos de vendas a serem atendidos. Notou-se, nesse dia, um maior número de clientes críticos que demandam mais tempo para o recebimento da mercadoria, como supermercados, mini-mercados, feiras e bares de grande porte.

- Jornada Líquida

Considerando a meta de jornada líquida, na qual é esperado que 61,2% das equipes de entrega cheguem até no máximo dez horas e vinte minutos após terem entrado no CDD, nota-se que o dia 29/11 gerou bons resultados quanto a esse indicador. Os impactos quanto ao nível de serviço se dão pelo fato de que as entregas foram realizadas no intervalo adequado de recebimento e que a equipe de entrega não estará com cansaço acumulado indesejável para o próximo dia. Já em relação ao dia 30/11, a meta não foi batida, apesar da diferença negativa não ter sido muito expressiva. Uma questão relevante para tal diferença se explica pelo grande número de clientes críticos e também, pela intensidade da chuva no dia, o que aumenta o tempo em rota e o tempo interno.

- *Drop Size*

Os resultados de *drop size* do dia 29/11 permitem concluir que cerca de 1.570 clientes foram atendidos nesse dia. Já no dia 30/11, cerca de 2.027 clientes receberam os produtos solicitados. Em ambos os dias, a produtividade não pode ser considerada positiva, visto que o número de caixas por cliente ficou abaixo da meta de 13,82. Isso indica que a roteirização pode não ter sido eficiente, por ter usado um número de caminhões além do necessário. Quanto ao nível de serviço, acredita-se que o baixo volume de caixas por cliente não tenha gerado maiores problemas, sendo as entregas rápidas e conformes nos dois dias.

- Caixa/Viagem

Tratando-se do número de caixas por viagem, os resultados reais obtidos revelam que cerca de 60 caminhões foram usados no dia 29/11, e 68 no dia 30/11. Em termos de produtividade, seria ideal que dois caminhões a menos tivessem sido utilizados na terça-feira, e três caminhões a menos na quarta-feira. Entretanto, é necessário analisar as rotas críticas para entender o motivo do uso de mais veículos. Em termos de nível de serviço, quando o indicador Caixa/Viagem é reduzido, têm-se menos caixas nos caminhões. Logo, é esperado um melhor nível de serviço, já que haverá mais equipes para realizar o mesmo número de entregas, resultando em um atendimento mais “sofisticado”. É interessante destacar como essa meta é diretamente conflitante com a meta de Jornada Líquida, visto que caminhões mais carregados necessitam de mais tempo para realizar todas as entregas.

- Devoluções

Para a companhia, esse é o indicador de maior relevância no que se refere à produtividade e nível de serviço. O dia 29/11 teve bons resultados de devolução, com 131 caixas e 44 notas fiscais devolvidas. Nesse dia, a maioria das devoluções ocorreu por conta de pontos de venda de pequeno porte estar fechados ou sem dinheiro para pagar a mercadoria. Essas informações foram repassadas à equipe de vendas, responsável por resolver os problemas com os clientes de forma a evitar novas devoluções. Já o dia 30/11, apesar de ter tido resultados próximos à meta, foi marcado por devoluções de pontos de venda importantes. Cerca de 340 caixas e 68 notas fiscais foram devolvidas. Quanto ao número de caixas devolvidas, o dia 30/11 foi quase três vezes superior ao do dia anterior. Os principais motivos foram mercadorias trocadas e bonificações lançadas como vendas, além do horário de chegada nos pontos de vendas após as 17h (visto na jornada líquida do dia). De fato, esta

quarta-feira não teve bons resultados de nível de serviço, onde um número pequeno, mas relevante de clientes, ficou sem produtos da companhia para oferecer os consumidores finais.

5. Considerações Finais

Ferramenta estratégica capaz de conferir vantagens competitivas às organizações, a logística tem sido vista pelas grandes corporações e também, por médias e pequenas empresas, como área fundamental na administração de custos e na distribuição de produtos acabados aos consumidores finais.

Com isso, este trabalho visou destacar a importância do processo de distribuição compartilhada em uma empresa referência no setor de bebidas no Brasil. Por meio da construção de uma base teórica orientada ao nível de serviço aos clientes almejado pela logística de distribuição, foram apresentados os principais indicadores de produtividade da área, bem como sua influência no atendimento aos clientes da companhia.

As metas conflitantes se mostram, dessa forma, como o grande desafio dos gestores logísticos da empresa, que devem prezar pelo melhor nível de serviço aos clientes e manter o controle sobre um orçamento bastante limitado.

Quanto mais uma organização é capaz de assegurar o produto certo, na hora certa, com a qualidade ideal, e ao mesmo tempo reduzir os custos da operação, mais competitiva no mercado ela será visto que uma maior parcela de consumidores estará satisfeita. As metas da distribuição são estabelecidas então, objetivando garantir que todos os esforços estejam orientados ao binômio da produtividade-serviço, e é importante que a equipe responsável domine a relação entre esses indicadores.

6. Referências

AMBEV. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/institucional/historico>> Acesso em: 30 nov. 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LOGÍSTICA. **Logística**. Disponível em: <http://www.aslog.org.br/novo/a_aslog.php> Acesso em: 10 nov. 2011.

BOWERSOX, D. J; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. 1. ed., São Paulo: Atlas, 2001.

CHING, H. Y. **Supply Chain: gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOBAYASHI, S. **Renovação da logística: como definir estratégias de distribuição física global**. São Paulo: Atlas, 2000.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 3. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SILVA, L. S. Nível de serviço logístico: estudo de caso em uma empresa de bebidas da Paraíba. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos...** UFRGS, 2008. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/495_p20090334_enegep_nivel_de_servico_logistico.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2011.